

# Planejamento Estratégico a Longo Prazo

Prof<sup>o</sup> Marco Antonio Santos  
[marcaosanto@hotmail.com](mailto:marcaosanto@hotmail.com)



# Pensando em Planejamento Estratégico...

Mintzberg (2000) também contribui com a teoria sobre estratégia quando diz que é um processo complexo e que possui cinco definições que se inter-relacionam:

1. Estratégia como plano: Nesse tipo de estratégia, o plano é elaborado antes das ações para que essas sejam bem pensadas, racionalizadas. São exemplos os planos de guerra militares, esquemas táticos de times de futebol e as ações de marketing de uma empresa;
2. Estratégia como pretexto (manobra): O conceito desse tipo de estratégia é que ela seja um pretexto para enganar um concorrente, ou seja, é um blefe (simulação). Ela é utilizada quando se quer evitar que a concorrência descubra qual o tipo de ações que a empresa está planejando. Então, ela divulga uma estratégia, mas faz outra;



## Pensando em Planejamento Estratégico...

3. Estratégia como padrão: A estratégia padrão é aquela sempre utilizada pela organização ao longo dos anos e que visa solucionar o problema imediatamente;
4. Estratégia como posição: visa posicionar os recursos de forma a ter mais chances de superar um concorrente. São exemplos a forma com que a organização se relaciona com os seus diversos públicos e o branding de um modo geral;
5. Estratégia como perspectiva: busca compreender os sentimentos humanos das pessoas que estão envolvidas no planejamento, desenvolvendo um conceito abstrato e trabalhando com a intuição. Esse tipo de estratégia é elaborada a partir do momento que se tem conhecimento e visão do mundo das pessoas que estão envolvidas no planejamento.



# Pensando em Planejamento Estratégico...

O tipo de estratégia que a organização optará, logicamente, dependerá dos seus objetivos e do cenário que ela está envolvida.



# Componentes da Estratégia

Deu para compreender a importância da estratégia?

Já pensou se no exemplo, que utilizamos no início, a empresa de smartphone iniciante no mercado não compreendesse a força da marca líder?

Ela poderia realizar uma estratégia inconsistente, ou seja, que não lhe ajudasse a conquistar clientes.

Mas será que há algo a mais que as organizações precisam ficar atentas para formularem uma boa estratégia?



# Componentes da Estratégia

Para se formular uma boa estratégia, as organizações precisam de informações tanto internas quanto externas.

Para isso, é preciso um estudo cuidadoso e organizado de todos os ambientes que se relacionam com a organização.

Vamos ver como é isso?



# Componentes da Estratégia

Começamos compreendendo que, para se realizar uma boa estratégia, devemos responder umas perguntinhas:

- Qual a nossa situação atual?
- Onde queremos chegar?
- Quais são nossos recursos atuais?
- Quais são os recursos necessários?



## Análise SWOT

A análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também conhecida como FOFA.

Toda organização precisa monitorar o seu ambiente externo e interno para saber se consegue enfrentar os desafios que estão por vir. Portanto, a análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas, porque consegue criar cenários internos e externos que possibilitam a elaboração de metas e formulações estratégicas para alcançar os objetivos.



## Análise SWOT

Para que se realize a análise do ambiente externo de uma organização é preciso que seja identificado os fatores externos que interferem direta e indiretamente no seu desempenho.

Normalmente as organizações precisam monitorar: as principais tendências do ambiente contextual, ou seja, as mudanças no contexto demográfico, sociocultural, político-legal, econômico e tecnológico, bem como o comportamento dos diferentes formadores de opinião e como eles podem influenciar seu entorno.



## Análise SWOT

O motivo desta atenção para o ambiente externo é antecipar qualquer tipo de mudança nas estratégias dos agentes externos ou nos hábitos da sociedade, o surgimento de uma nova tecnologia, a queda da taxa de juros ou um novo incentivo fiscal.

É fundamental que esses, dentre outros fatores, sejam identificados para que a organização consiga transformar em oportunidade o que conseguir, mas também se defender das possíveis ameaças.



## Análise SWOT

Já a análise interna consiste na análise dos recursos e das capacidades da organização que determinam seu desempenho.

Para isso, os gestores buscam informações sobre a situação financeira (Caixa disponível ou disponibilidade orçamentária), a qualidade (percepção) dos serviços oferecidos, a imagem da instituição, a qualidade e as competências dos gestores e servidores, a cultura organizacional, entre outros.

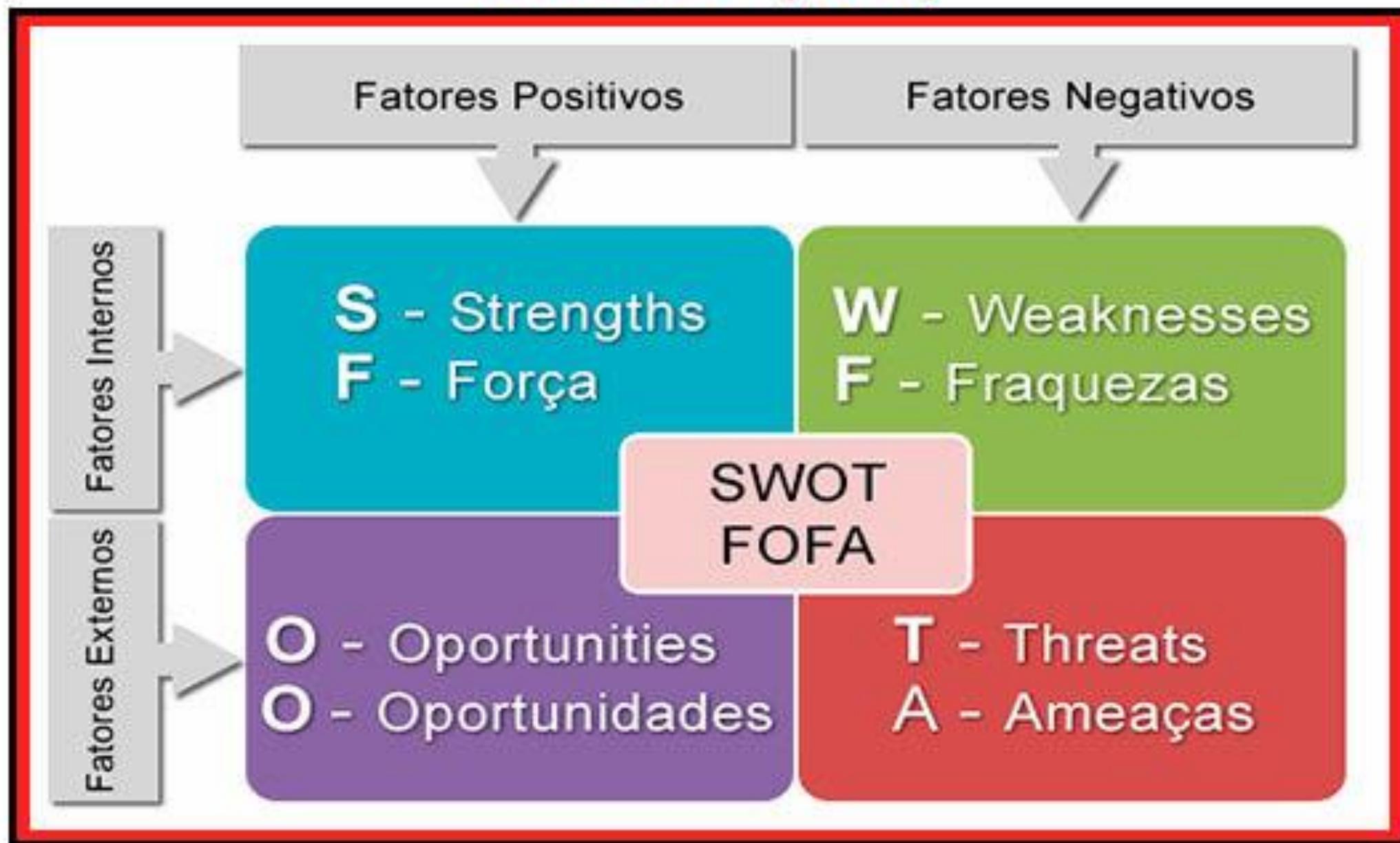
Desta forma, a análise interna proporciona que a organização identifique quais recursos e competências possui e quais necessita.



Ao realizar a análise SWOT, a análise externa elenca os fatores relacionados com as oportunidades e ameaças do mercado e a análise interna os fatores que determinam os pontos fortes e fracos de uma organização.



## Matriz SWOT (FOFA)



**POSITIVO****NEGATIVO****INTERNOS**

**Boa estrutura física, salas amplas e arejadas**  
**Funcionários abertos ao aprendizado**  
**Boas condições financeiras para a realização de investimentos**  
**Histórico de bom atendimento aos munícipes**

**Falta de comunicação interna**  
**Falta de reconhecimento profissional**  
**Má distribuição física dos departamentos**

**EXTERNOS**

**Formação de profissionais especializados na área legislativa**  
**Possibilidade de troca dos agentes políticos a cada 4 anos, "sangue novo"**

**"Má fama" dos agentes políticos**  
**Mão-de-obra com pouca qualificação na cidade**

Para que as estratégias sejam elaboradas é necessário o cruzamento entre os quadrantes da SWOT:



## Conhecendo a realidade

		Análise externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise interna	Pontos fracos	Desativação: área de risco acentuado.	Melhoria: área de aproveitamento potencial.
	Pontos fortes	Enfrentamento: área de risco com chances de sucesso.	Aproveitamento: área de domínio da empresa.

- aproveitamento é o cruzamento entre Forças x Oportunidades. Aqui, é importante fazer a seguinte pergunta: o que é preciso fazer dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades?
- enfrentamento é o cruzamento entre Ameaças x Forças. Neste quadrante é preciso questionar: o que fazer com os pontos fortes internos para superar ameaças?



- melhoria é o cruzamento entre Oportunidades x Fraqueza. Busque responder à seguinte questão: o que é preciso resolver sobre os pontos fracos para que sejam amenizados, visando aproveitar as oportunidades?
- desativação é o cruzamento entre Fraquezas x Ameaças. Atenção para este quadrante, pois pode pôr em risco a estabilidade da instituição. Portanto, responda: o que ainda é necessário fazer para proteger a organização das ameaças, seja corrigindo, prevenindo ou minimizando os seus pontos fracos?



# Obrigado!!

[marcaosanto@hotmail.com](mailto:marcaosanto@hotmail.com)

